



# Capítulo 7

Determinantes  
de la gestión de  
la innovación en los  
servicios de turismo



## Capítulo 7

# Determinantes de la gestión de la innovación en los servicios de turismo

{ Paula Viviana Robayo Acuña y Andreína Moros Ochoa

### Abstract

This study presents the results of the initial phase of a larger project, which aims to identify the determinants of tourism innovation from theory, in order to contrast them later against a contextual application in tourism corporations, hotels and clients. The methodology used was of a deductive nature of a qualitative and descriptive nature, in which bibliometric review was carried out in subscription databases (Scopus, Science direct and Ebsco) and free (Dialnet, Scielo, Redalyc) in the period 2013-2018. The above, allowed obtaining as a result, five determinants of innovation in tourism according to theory, these are: Market orientation, entrepreneurial orientation, ICT, cooperation or collaboration and social capital.

*Palabras clave:* Innovation, innovation management, services sector, tourism.

## Introducción

El concepto de innovación en las organizaciones ha tenido muchas connotaciones desde sus orígenes, pero siempre con el objetivo de mejorar el rendimiento y permitir un mayor crecimiento en las organizaciones. Edgeman y Eskildsen (2014) consideraron la innovación como una responsabilidad conjunta de la dirección y el capital humano a través de actividades co-creativas con sus clientes y la sociedad.

Dada la importancia de la innovación en las organizaciones, se convierte en un tema de interés investigativo analizar los procesos de gestión de la misma en los diferentes sectores económicos. Uno de los sectores que ha demostrado un desarrollo creciente en las últimas décadas ha sido el sector turístico, el cual se encuentra enmarcado dentro de los servicios, los cuales se consideran una importante fuente de ingresos en las economías, gracias a la creación de empleo que genera.

Al respecto, el Foro Económico Mundial indica que esta industria para el 2016, contribuyó con US\$ 7,6 billones a la economía global, lo que representa el 10,2% del PIB mundial generando de esta manera 292 millones de empleos (World Economic

Forum, 2017). Por su parte, la Organización Mundial de Turismo (OMT) (2017) expresa que este sector representa el 10% del PIB mundial.

**Uno de los sectores que ha demostrado un desarrollo creciente en las últimas décadas ha sido el sector turístico, el cual se encuentra enmarcado dentro de los servicios, los cuales se consideran una importante fuente de ingresos en las economías, gracias a la creación de empleo que genera.**

En el caso de Colombia, los ingresos generados por el turismo ascienden alrededor de los US\$ 5.698 millones, lo que se traduce en un incremento de 7,4% respecto al 2016 (Banco de la República, 2018). El sector es igualmente productivo para el 2017, las cifras fueron muy positivas convirtiéndose en el segundo generador de divisas por encima de productos tradicionales como el café, el banano y las flores. Asimismo, de acuerdo con el estudio de competitividad del sector turístico, se ha podido establecer que el turismo en Colombia, dadas sus potencialidades y ventajas comparativas, se ha convertido en una fuente de negocios e inversión tan buena como el petróleo y sus derivados, pero ampliamente mejor en cuanto al reparto de sus beneficios y a su efecto dinamizador sobre el resto de la economía.

Sus múltiples atractivos permiten a Colombia la posibilidad de diseñar y competir con diversos productos turísticos para diferentes mercados (MinCit, 2017).

Este crecimiento del turismo en Colombia en los últimos años, hace necesario generar mayores esfuerzos en materia de fortalecimiento de la oferta turística tanto en los destinos como en los bienes y servicios, razón por la cual para el cumplimiento del objetivo general del Plan Sectorial de Turismo 2014-2018, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo planteó dentro del pilar de competitividad para el desarrollo turístico regional y territorial, lo siguiente:

*Se requieren criterios de planificación y gestión de los destinos turísticos, que sean acordes con las tendencias globales, los avances en innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social; asimismo se considera como eje de articulación, la cooperación público-privada, en la que participen todos los agentes que forman parte, directa e indirectamente del sector. Estos factores de articulación deberán redundar en el refuerzo de la capacidad innovadora y creativa, no solo en nuevos productos y destinos turísticos consolidados, generadores de experiencias valiosas basadas en la alta calidad de la oferta de servicios, sino también en la puesta en valor y uso sostenible de la riqueza natural y cultural, única y diferenciada, el respeto por los valores y por lo auténtico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016, p. 37).*

Al tener en cuenta los datos económicos señalados, se puede identificar la relevancia del turismo a nivel mundial y en Colombia, por lo cual se plantea como objetivo en esta investigación identificar los factores determinantes de la gestión de la innovación en el sector turístico, con el fin de generar un aporte a la comunidad científica, al sector turístico y a la sociedad en general que se beneficia del sector. La opinión de varios autores coincide en que la innovación es fundamental en los procesos organizacionales al traducirse en una ventaja competitiva.

Sin embargo, es importante destacar la diferencia que existe en la gestión de la innovación en productos y en los servicios. Hasta hace muy poco tiempo, la innovación se relacionaba mayoritariamente con el sector industrial, por lo cual existe un vacío en la literatura sobre cómo funciona la gestión de la innovación en organizaciones del sector servicios y, en particular, en turismo (De Jong, Bruins, Dolfma y Meijaard, 2003; Keller, 2006; Martínez-Ros y Orfila-Sintes, 2009; OCDE, 2005, 2010).

Autores como Hogan, Soutar, Mccolll-Kennedy y Sweeney (2011), Hogan y Coote (2014), Kohler, Feldmann, Kimbrough y Fromm (2014) afirman que la innovación en servicios presenta características particulares que han conllevado que la gestión de la innovación en este tipo de organizaciones presenta retos únicos y requiera de capacidades distintivas.

En el caso del sector turístico, el objetivo de este trabajo es hacer un estudio exploratorio sobre los determinantes de innovación; es decir, identificar aquellos factores que han sido y aquellos que podrían ser considerados innovadores, con el fin de generar una clasificación de los mismos. Se tienen como antecedentes de este estudio dos investigaciones tituladas: “Construcción de capacidades de innovación en iniciativas asociativas de empresas rurales del sector turístico: Provincia de Rionegro (Cundinamarca)” y el “Impacto de la innovación en la percepción de calidad de servicio de los clientes en el sector turístico en cuatro ciudades iberoamericanas: Cartagena, Temuco, San Sebastián y Bilbao”.

Así, este trabajo se encuentra dividido en las siguientes secciones: marco teórico que comprende los conceptos básicos de servicio, la innovación en el sector servicios y la innovación en el sector turístico; metodología que hace referencia a las fases metodológicas propuestas; resultados y, finalmente, las conclusiones.

## **Marco teórico**

En esta sección se analizan los principales conceptos que componen el tema de investigación.

### ***El servicio***

Al iniciar con este referente teórico, es necesario definir las características de un servicio, teniendo en cuenta que de esto dependen muchas de las características del sector (servicios) que van mostrando la complejidad y diferenciación frente a los productos y específicamente a la industria manufacturera.

Así, Cook, Goh y Chung (1999) indican que ninguna definición única de servicio es capaz de abarcar toda la diversidad de servicios y atributos complejos que los acompañan. Sin embargo, a pesar de ser un concepto tan heterogéneo y diverso, muchos autores resaltan algunos aspectos comunes (Arzola y Mejías, 2007; Tacsir, 2011), entre ellos:

- “Su naturaleza intangible
- La intervención directa del cliente en el proceso de producción
- La calidad se expresa en términos de la percepción del cliente
- Que no existen inventarios luego de ejecutado el servicio
- El tiempo de prestación del servicio es una variable clave, al igual que la estrecha interacción entre la producción y el espacio
- Los bajos niveles de capital
- La naturaleza discontinua de sus procesos de producción
- El papel limitado de las economías de escala
- El uso intensivo de la información del producto que dificultan el almacenamiento y el transporte”.

Por otra parte, el sector de servicios se ha dado en función de la evolución de las necesidades de la sociedad moderna en la que han aparecido nuevas tecnologías y han surgido nuevas actividades económicas que antes no existían, como el comercio global, las telecomunicaciones, el turismo, servicio aéreo, los servicios bancarios, etc. Lo que ha conllevado que a nivel mundial se evidencie un crecimiento sostenido del sector de servicios en las últimas tres décadas, al igual que en los beneficios y empleos generados, a diferencia del sector de manufactura. Es entonces cuando se comienza a diferenciar el sector servicios de la manufactura, dadas sus particulares características.

### ***La innovación en el sector de servicios***

Frente a la innovación en los servicios, la OCDE (2010) sugiere que las empresas del sector de servicios innovan por los mismos motivos que lo hacen las empresas manufactureras, como aumentar su participación en el mercado, disminuir los costos, mejorar la calidad, entre otros. Sin embargo, los factores determinantes de la innovación en los servicios difieren de los del sector manufacturero, y por tanto, las empresas de servicios innovan de manera diferente a las manufactureras.

Algunos de estos factores son descritos en un trabajo de Fernández-Serrano y Martínez-Román (2016, p. 4), entre ellos:

- “Muchos aspectos de la innovación en los servicios no están directamente relacionados con la I + D, debido a que gran parte de estas innovaciones están relacionadas con cambios de procesos organizativos y de *marketing*, ya que la I + D refleja solo una pequeña parte de todo el esfuerzo innovador.



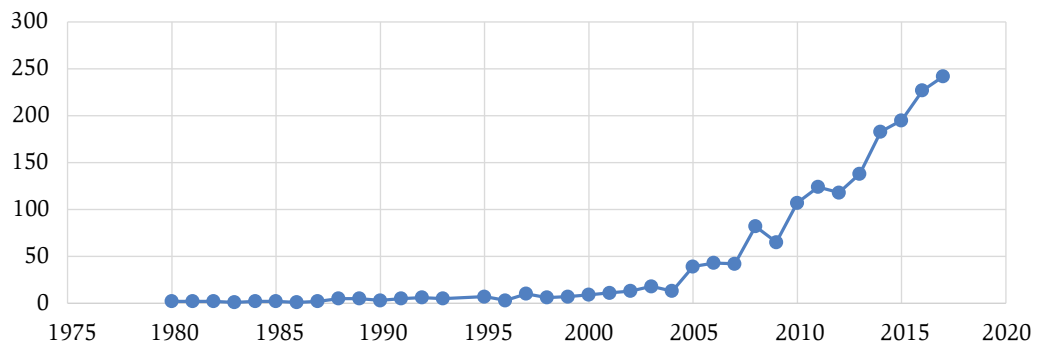
- La mayoría de las veces los servicios suelen depender de formas no tecnológicas de innovación como potenciadores de la productividad. Por consiguiente, parecería que, por ejemplo, la cooperación informal resulta más importante junto con otros factores, para la innovación en el sector de servicios que en el manufacturero.
- La actividad innovadora en los servicios suele ser un proceso continuo, lo que dificulta la identificación de las innovaciones como eventos individuales.
- Asociado con el factor anterior, la innovación en servicios en ocasiones consiste en implementar una serie de cambios graduales a menor escala que no siempre se traducen en la presentación de una novedad radical al mercado (más innovación incremental y menos radical)”.

Es decir, que la innovación en el sector de servicios es una actividad continua, generalizada y de colaboración, en la que las empresas desarrollan nuevas formas, productos y servicios que no necesariamente se basan en actividades formales de I + D (Fernández-Serrano y Martínez-Román, 2016; OCDE, 2010; Tacsir, 2011).

### ***La innovación en el turismo***

Para iniciar este apartado, es relevante indicar que la temática abordada ha tenido un importante crecimiento de interés en la literatura académica a partir del 2005, tal como se puede visualizar en el Gráfico 1, pasando de 2 artículos en 1980 a 39 en el 2005, año de gran incremento con una tendencia exponencial en los siguientes años, hasta un total de 242 documentos publicados en el 2017.

**Gráfico 1.** Documentos publicados por año sobre innovación en turismo

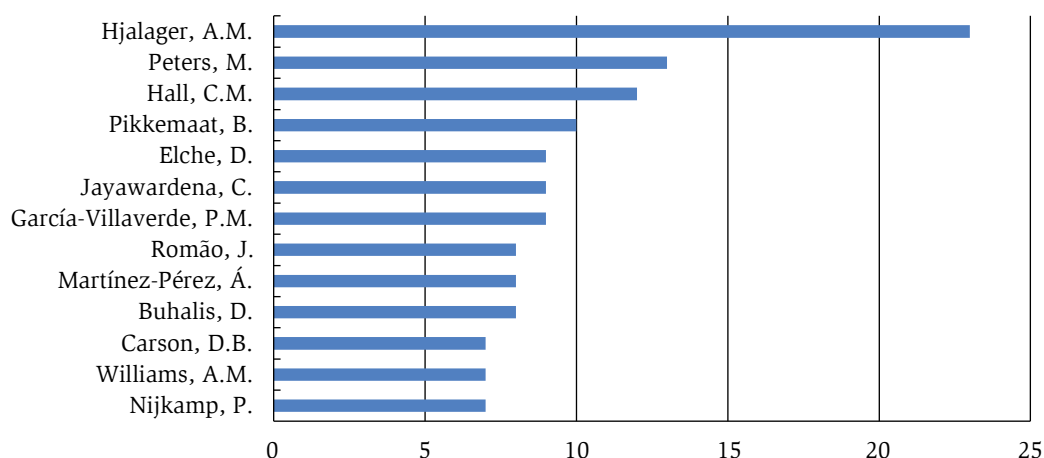


Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en Scopus®.

En el Gráfico 2 se pueden visualizar los autores con más documentos escritos sobre innovación en turismo, entre ellos: Anne Mette Hjalager profesor Department of

Entrepreneurship and Relationship Management Centre for Tourism, Innovation & Culture en la University of Southern Denmark - SDU, quien desde 1990 ha venido realizando diversos estudios sobre la innovación específicamente en turismo, con un gran impacto para el sector. Sin embargo, frente a los países con mayor número de artículos sobre el tema, se encuentran China con 183 documentos, Reino Unido con 162, España con 155 y Estados Unidos con 152.

**Gráfico 2.** Número de documentos por autor sobre innovación en turismo



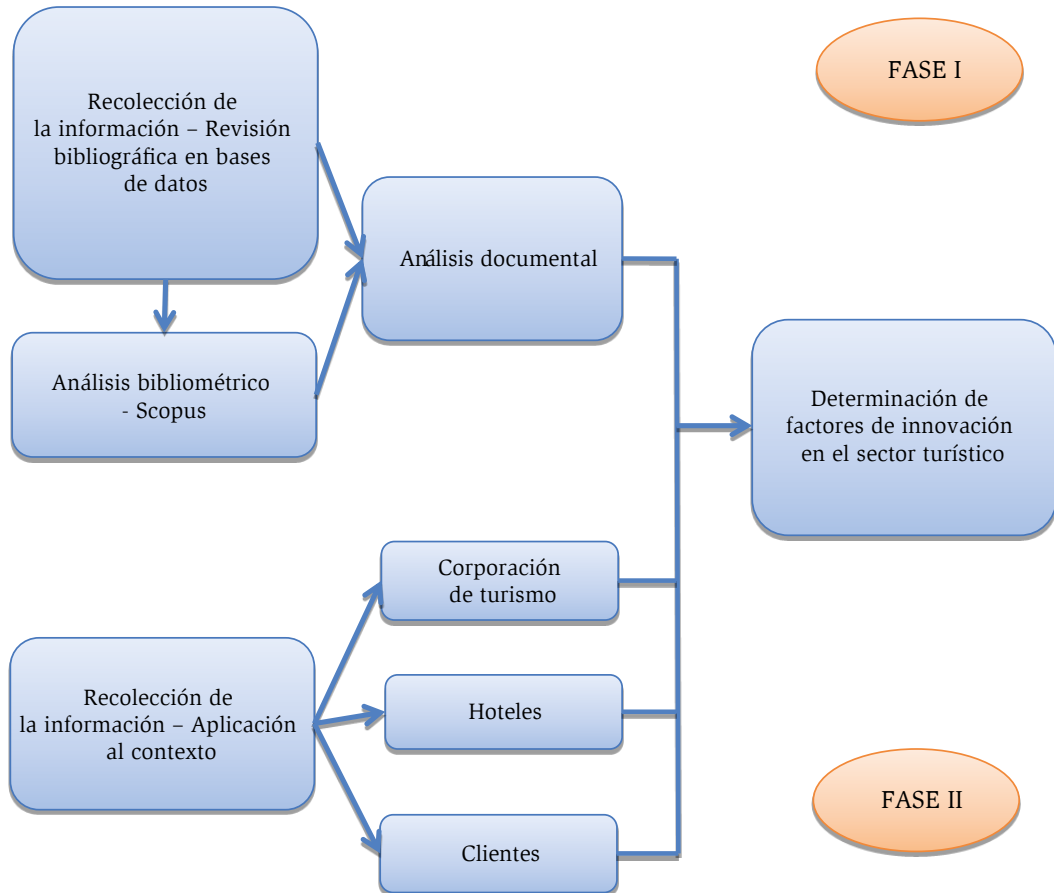
Fuente: elaboración propia, a partir de datos obtenidos en Scopus®.

Estos resultados evidencian el crecimiento de la investigación en esta temática. Algunos análisis relevantes permiten concluir que el turismo depende de formas no tecnológicas de innovación, siendo las innovaciones en proceso y en *marketing* las más influyentes sobre el desempeño del sector (Mattsson y Orfila-Sintes, 2014; Nicolau y Santa-María, 2013). Es una línea de estudio que está aún en crecimiento, despertando un gran interés en diferentes investigadores.

## Metodología

El presente estudio forma parte de una investigación deductiva de carácter cualitativo y descriptivo, y es la fase inicial de un proyecto más amplio, que tiene por objetivo contrastar los determinantes de la innovación en turismo desde la teoría frente a una aplicación contextual en corporaciones de turismo, hoteles y clientes, tal como se observa en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Fases metodológicas

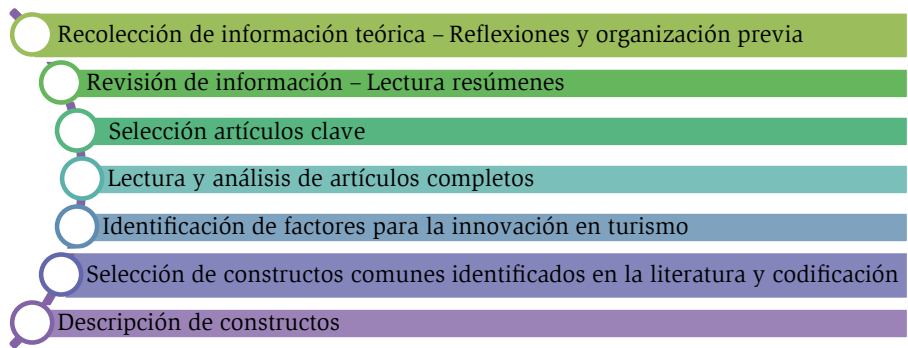


Fuente: elaboración propia (2018).

Los resultados de la fase inicial, presentados en este documento, se obtuvieron después de una revisión bibliométrica que permitió delimitar los estudios, alcances e investigaciones que han tenido mayor relevancia en los últimos años en el área de innovación en el sector de turismo. Esta bibliometría se llevó a cabo en las bases de datos por suscripción (Scopus, Science direct y Ebsco) y libres (Dialnet, Scielo, Redalyc), por intermedio de la ecuación de búsqueda: (tourism AND innovation). Se analizó el período 2013-2018, ya que permite conocer los estudios más recientes.

A continuación, en la Ilustración 1 se presenta el proceso llevado a cabo para la obtención de los resultados.

Ilustración 1. Pasos de la investigación



Fuente: elaboración propia (2018).

Una vez aplicados los pasos señalados en la Ilustración 1, se obtuvieron los resultados que se describen en el siguiente apartado.

Resultados

Basados en una revisión de la literatura existente, se resumen los trabajos que se consideraron destacados (de los últimos cinco años), que han hecho un aporte acerca de los aspectos de innovación en el sector turístico (véase Tabla 1).

Tabla 1. Estudios relevantes relacionados con la innovación en el sector turístico en los últimos cinco años

Investigadores	Propósitos / Resultados del estudio
Rodríguez, I., Williams, A. M., & Hall, C. M. (2014).	Los autores realizan un análisis sobre políticas de innovación turística y llegan a la conclusión que se centra más en la proximidad espacial y la cooperación que en el funcionamiento y los resultados de los sistemas de innovación territorial. Además, las revisiones existentes de las políticas de innovación turística resaltan su desempeño altamente desigual, subrayando la necesidad de investigación en este ámbito que proporciona una evaluación más crítica del potencial.
Hjalager, A. M. (2015)	Realizó un listado sobre las 100 innovaciones que transformaron el turismo.
Martínez-Román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015)	Proponen un modelo interactivo de dos etapas basado en la capacidad innovadora, el medioambiente y otros factores contextuales de las empresas, para explicar primero los resultados innovadores en productos y procesos y, posteriormente, la influencia de estos resultados en la rentabilidad de las pyme.
Sandoval, E., Zárraga Cano, L., & Ruiz Andrade, J. G. (2015)	Confirmaron con evidencias empíricas que la innovación en el sector turismo se genera en procesos, capacidades organizacionales y la tecnología.

(Continúa)

**Tabla 1.** Estudios relevantes relacionados con la innovación en el sector turístico en los últimos cinco años (*continuación*)

Investigadores	Propósitos / Resultados del estudio
Cruz, A., Martínez, E., Hincapié, J., & Torres, F. (2016)	Representa una contribución innovadora al brindar información sobre cómo se ha abordado el tema de la innovación en el contexto de empresas turísticas –restaurantes y hoteles–, además de brindar una visión general de la investigación realizada en México sobre el tema, siendo de interés a las empresas y la comunidad académica.
Gomezelj, D. O. (2016)	Los autores presentan una revisión sistemática de la literatura, diferentes enfoques de investigación y perspectivas sobre innovación turística; ofrecen una síntesis de los hallazgos y proporcionan una discusión y propuestas para futuras investigaciones.
Chen, J. S., Kerr, D., Chou, C. Y., & Ang, C. (2017)	Los autores exploran la dinámica de la colaboración entre las agencias de viajes y sus proveedores para co-crear valor para sus clientes. Se propone un modelo de investigación para examinar la relación entre seis elementos de co-creación (dinámica de co-creación), innovación de servicio, ventaja competitiva y dos antecedentes: adopción de tecnología y cambio ambiental y los efectos moderadores de la confianza.
Zach, F. J., & Hill, T. L. (2017)	Combinaron la estructura de la red y las medidas de relaciones a nivel de empresa para explorar la asociación entre el comportamiento innovador, la posición de la firma dentro de la red de un destino y las características de confianza relacional y de conocimiento de las relaciones orientadas a la innovación de una empresa. Encontraron que la colaboración actual, el conocimiento compartido y la confianza están asociados con el comportamiento innovador con las empresas asociadas, pero que la centralidad de la intermediación indica qué socios son los innovadores más prominentes en una población. Es decir, las características del nivel de relación facilitan las asociaciones de innovación, pero las características de la estructura de red identifican a los socios innovadores más exitosos.
Eide, D., Fuglsang, L., & Sundbo, J. (2017)	Definen la innovación en turismo como un concepto de experiencia, compromiso interno y compromiso externo.
Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018)	En su estudio identificaron los siguientes insumos de innovación: la colaboración, el capital humano, la tecnología de la información y la financiación y factores institucionales como la propiedad extranjera (clave), la competencia del mercado, el tamaño de la empresa y el medioambiente, los cuales impulsan la innovación en las organizaciones turísticas.
Marasco, A., De Martino, M., Magnotti, F., & Morvillo, A. (2018)	Este estudio proporciona una síntesis del estado de la investigación sobre innovación colaborativa en turismo y hotelería. Presenta una revisión sistemática de la literatura académica y proporciona información sobre los problemas específicos abordados por los estudios en esta área.

Fuente: elaboración propia (2018), a partir de los diferentes autores descritos en la tabla.

Asimismo, indagando específicamente sobre los determinantes de la innovación en el sector de turismo, en la literatura se han destacado cuatro aspectos importantes

que de alguna manera difieren a lo que se ha planteado y analizado en empresas de industria manufacturera o de tecnología, los cuales son: primero, la orientación al cliente; segundo, la orientación al mercadeo; tercero, la orientación a la tecnología, y por último, la colaboración (García, Quintero y Arias-Pérez, 2014; Gussoni, 2009). Por la coincidencia entre los trabajos analizados, estos determinantes se tomaron como base en este estudio, lo que permitió realizar una propuesta de clasificación de constructos determinantes de innovación en el sector turístico y se identifica uno más que es el “capital social” (véase Ilustración 2).

#### Ilustración 2. Pasos de la investigación



Fuente: elaboración propia (2018).

A continuación, se analizan los aspectos más importantes de cada uno de ellos:

#### 1. *Orientación emprendedora*

Este determinante es muy particular del sector de turismo, ya que en él se ve mejor representado el impacto económico que genera a una comunidad o territorio, a partir de la necesidad de superar las dificultades económicas que sufre la mayoría de los países en el mundo, impulsando actividades emprendedoras tendientes a contribuir al desarrollo sustentable y sostenible (Oyarvide-Ramírez, Nazareno-Véliz, Roldán-Ruanes y Ferrales-Arias, 2016), como lo ha sido el turismo en diferentes territorios, puesto que se ha convertido en un motor fundamental para el crecimiento económico, ya que ha superado la tasa de crecimiento de muchas otras industrias, incluso en entornos sujetos a turbulencias económicas (Fu, Okumus, Wu y Köseoglu, 2019; Tang y Tan, 2013; Webster y Ivanov, 2014).

Además y según la literatura, los hoteles pequeños y medianos son una extensión de las características empresariales de los propietarios/administradores de los hoteles (Jaafar, Abdul-Aziz, Maideen y Mohd, 2011), desempeñando un papel cada vez más destacado en relación con la oferta de servicios de turismo, la creación de empleo, el estímulo económico y la creación de imagen y el desarrollo equilibrado de los destinos (Carlisle, Kunc, Jones y Tiffin, 2013; Gurel, Altinay y Daniele, 2010; Hallak, Assaker y Lee, 2015).

Por otra parte, el emprendimiento también ha sido un elemento a resaltar como determinante de la innovación social, tal cual como lo mencionan Peeters y Ateljevic (2017) en cuanto a su investigación sobre los procesos de empoderamiento de mujeres, quienes han desarrollado emprendimientos asociados al turismo.

## 2. *Orientación al mercado (OM)*

Es importante destacar la definición que realizan algunos autores como indican Cauzo Bottala y Cossío Silva (2012), que para lograr una exitosa OM, es necesario llevar a cabo una profunda transformación cultural, desarrollando valores y normas de comportamiento afines al enfoque de la gestión organizacional.

Álvarez (2014) considera que la OM se refiere al desarrollo de un conjunto de actuaciones o comportamientos específicos y desde la perspectiva cultural este factor se orienta con normas y valores de la organización. Por su parte, Fernández-Serrano y Martínez-Román (2016) consideran que la orientación al mercado implica una potenciación del *marketing* en la empresa más allá del ámbito funcional de sus departamentos comerciales.

Como lo comentan Guadarrama, Rosales, De la Paz y Ortigosa (2015): en la práctica, para la organización materializar estudios de mercado que aporten a sus procesos de innovación, requieren segmentar a sus clientes para garantizar que se les brinde prioridad a los criterios emitidos por aquellos clientes que aportan mayor valor.

En resumen, la OM implica que para innovar es necesario conocer el mercado al que se dirige la propuesta, con el fin de generar valor para los clientes en la

medida que se compensan sus preferencias y las necesidades, posibilitando el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles y perdurables en el tiempo (López, Blanco y Guerra, 2009; Ospina y Riveros, 2015). Así, Díaz, Guerrero y Peña (2015) opinan que las empresas dotadas del apoyo de una matriz, lo cual denominan “emprendimiento corporativo”, disponen de una mayor capacidad de absorción de conocimiento y una definida orientación emprendedora hacia el mercado, lo que les permite rentabilizar mejor el esfuerzo realizado en innovación a través del lanzamiento de productos y servicios novedosos. Es decir, que la orientación al mercado no se puede desligar de la orientación emprendedora explicada anteriormente.

### 3. *Orientación a las TIC*

Este factor es indiscutible como determinante de la innovación. No es posible concebir el turismo sin tener en cuenta las TIC, tanto en la relación directa con el cliente como en el proceso de intermediación. Es importante que todas las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector tengan incluidas en sus ofertas la tecnología, no solo para ser competitivos, sino también para no quedarse fuera del mercado.

Al respecto, Cerezo Medina y Guevara Plaza (2015) resaltan la importancia del nexo entre TIC y turismo, que se puede percibir mediante indicadores como el volumen de comercio electrónico en turismo, el uso de las tecnologías móviles por los viajeros durante todas las fases del proceso de compra y consumo y el grado de implantación de las TIC en las empresas turísticas (tecnologías móviles, ciudades y destinos inteligentes, medios sociales, etc.).

El año pasado, Rahmani, Gnoth y Mather (2017) realizaron una investigación en Nueva Zelanda para demostrar el comportamiento de los clientes, quienes documentan cada vez más sus historias, lo que les ayuda a mejorar sus experiencias. Así, el sector turístico debe tener en cuenta la importancia de la información compartida de sus servicios en las redes sociales de sus clientes, ya que Internet se ha convertido en un medio de promoción muy importante. Por ejemplo, Yen y Tang (2019) analizan los efectos del rendimiento de los atributos de los hoteles a través del “eWOM” (Word of Mouth), es decir, “el boca a boca” electrónico, que influye en las actitudes de los consumidores, percepciones, intenciones y la elección de productos en el contexto de planificación turística.



Es un hecho que la tecnología avanza a pasos agigantados, en muy poco tiempo la oferta de servicios turísticos ha cambiado, desarrollando gran cantidad de servicios (App, Internet de las cosas, realidad virtual, páginas web interactivas, entre otros), que se convierten en generadores de grandes cantidades de información. Li, Xu, Tang, Wang y Li (2018) comentan que los grandes datos relacionados con el turismo se dividen en tres categorías principales: datos UGC (generados por los usuarios) que incluyen datos textuales en línea y datos fotográficos en línea; datos del dispositivo (generado a través del uso de dispositivos) que incluyen datos de GPS, datos de itinerancia móvil, datos de Bluetooth, etc., y, finalmente, los datos de transacciones (por operaciones) que incluyen datos de búsqueda en la web, datos de visitas a la página web, datos de reservas en línea, etc. Para cada tipo de información, se hace un análisis sistemático desde las perspectivas de los enfoques de investigación, las características de los datos, las técnicas analíticas, los principales desafíos y otras direcciones, lo cual permite obtener conclusiones importantes para la toma de decisiones y diseño de estrategias.

Se puede evidenciar de esta forma, la importancia del uso de las TIC en el sector turístico en la oferta, los intermediarios y la información que se genera, por el gran dinamismo en el que se ve inmerso en los últimos años.

#### 4. *Cooperación o colaboración*


Este factor ha venido trabajándose por diferentes autores de manera independiente y asociado, en principio, a la industria manufacturera dejando de lado al sector servicios. De hecho, los primeros indicios se dan con la innovación abierta, la cual es un campo de estudio relativamente nuevo, teniendo en cuenta que este término fue acuñado por Chesbrough (2003), quien destacó varios factores que erosionaron los límites dentro de los cuales se produce la innovación y catalizaron un movimiento hacia modelos más abiertos de innovación. Así, la innovación abierta ha experimentado un fuerte aumento en la atención académica –por ejemplo, Chesbrough y Bogers (2014); Dahlander y Gann (2010); Randhawa, Wilden y Hohberger (2016); West y Bogers (2014)–, lo que ha permitido obtener información importante sobre el uso de las empresas flujos de conocimiento para acelerar la innovación interna y las salidas de conocimiento para expandir los mercados para el uso externo de la innovación (Chesbrough, 2006, citado en Bogers *et al.*, 2017).

Sin embargo, ha habido relativamente poca investigación centrada en el trabajo colaborativo, pero es un tema que se viene desarrollando desde hace varios años. Hu, Horng y Sun (2009) apoyan el rol de la cultura del equipo en mantener y moderar la relación entre el intercambio de conocimientos y el desempeño de la innovación de servicio y sus resultados indicaron que las relaciones entre el intercambio de conocimientos, la cultura del equipo y el desempeño de la innovación de servicio son significativas y sólidas. La principal implicación práctica general que se puede extraer de estos hallazgos, es que para lograr un alto rendimiento de innovación deservicio, las organizaciones primero necesitan desarrollar comportamientos de intercambio de conocimientos y una mejor cultura de equipo.

Por eso, reconocer que la empresa no siempre es el agente central en el proceso de innovación, también está impulsando una agenda de investigación que se centra en esfuerzos de colaboración más amplios con “otros” externos, incluidos usuarios, universidades, empresas y gobiernos. Por tanto, la innovación exitosa se entiende cada vez más como el resultado de tales relaciones y la gestión de los conocimientos y recursos externos, lo que significa que la empresa no siempre puede controlar su desarrollo. Innovación y colaboración no son excluyentes entre sí, sino que, al contrario, se alimentan mutuamente. La innovación se logra gracias a la colaboración, y la colaboración se ve fortalecida cuando los objetivos de innovación permean en toda la organización (Vitasek, 2015).

Por su parte, Cummings (2013) define que:

Las capacidades integran el conjunto de saberes que poseen los actores: saber-conocimiento, saber hacer y saber estar (relacionarse-posicionarse). La construcción o el fortalecimiento de las capacidades implica la formación y la investigación formal, también resultados del “aprender haciendo”, reflexionando sobre sus propias experiencias, y del intercambio con otros actores. Además, las capacidades integran también el “poder hacer” con recursos propios y la movilización de otros recursos a través de las relaciones con otros actores clave, para poder aplicar en la práctica sus saberes acumulados (p. 302).

..... 

**La relación entre el intercambio de conocimientos y el desempeño de la innovación de servicio y sus resultados indicaron que las relaciones entre el intercambio de conocimientos, la cultura del equipo y el desempeño de la innovación de servicio son significativas y sólidas.**

Desde el turismo concretamente, se resalta la cooperación y colaboración como un factor de innovación determinante, puesto que la competitividad de los destinos turísticos depende, en gran medida, de la novedad de una oferta conjunta de empresas complementarias del sector ubicada en el mismo territorio (Fernández-Serrano y Martínez-Román, 2016).

Sin embargo, hay una escasa inclinación hacia la cooperación de las empresas turísticas de acuerdo con Erkus-Öztürk (2010) y Martínez-Román, Tamayo, Gamero y Romero (2015). Es así que la colaboración toma fuerza como uno de los determinantes de la innovación en turismo, “para formular nuevos sistemas y procedimientos de cooperación entre las universidades, centros tecnológicos y otros agentes del conocimiento y las empresas turísticas para aumentar el nivel de innovación en este sector (Hjalager, 2010)”, citado en Fernández-Serrano y Martínez-Román (2016). Por otro lado, los resultados de las innovaciones en turismo han sido, primero, un cambio en las interacciones y prácticas sociales, y segundo, la contribución al desarrollo social de las comunidades (Mosedale y Voll, 2017).

Otro concepto desarrollado en el sector que se refiere a la colaboración y cooperación es el de co-creación: Rihova, Buhalis, Moital y Gouthro (2014) hicieron un estudio en Australia en el que se analizan los valores y preferencias del paisaje para el desarrollo del turismo y así determinar la fuerza relativa de los valores del paisaje como predictores de las preferencias de desarrollo específicas del lugar. Los resultados arrojaron que las preferencias de desarrollo turístico están más asociadas con los valores de recreación, paisaje económico y paisajístico, mientras que las preferencias de desarrollo residencial están más asociadas con los valores recreativos, económicos y de aprendizaje. En conjunto, se discuten los beneficios potenciales del método para los procesos de planificación del uso de la tierra. Tres años más tarde, Chen *et al.* (2017) analizan el valor del cliente al cliente mediante un modelo teórico de dinámicas de co-creación, innovación de servicio y ventaja competitiva. El estudio sugiere que los gerentes deben incluir enfoques de creación conjunta con socios y clientes mientras desarrollan nuevos servicios. Además, deben desarrollar capacidades para mejorar la competencia de creación conjunta de negocios e innovación de servicios como recursos operativos y una fuente fundamental para obtener una ventaja competitiva.

### 5. *Capital social*

Para Bourdieu (1980), el capital social es un “conjunto de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de interreconocimiento” (citado

en Figueroa, 2007). Arapa, Junco, Arotoma y Gálvez (2016) afirman que el capital social se convierte en un elemento de competitividad en un contexto de globalización. Por esta razón, se ha convertido en un tema importante para ser investigado. A continuación, se menciona la opinión de algunos autores que han trabajado el tema en los últimos años:

- Kim, Lee y Bonn (2016) realizaron un estudio para medir las relaciones entre el capital intelectual, el capital social y el rendimiento y los resultados muestran que el capital social tiene efectos significativos en el vínculo común y la identidad, siendo ligeramente mayor en la identidad común.
- García-Villaverde, Elche, Martínez-Pérez y Ruiz-Ortega (2017) analizaron el papel de la percepción del dinamismo del mercado entre las tres dimensiones del capital social (estructural, relacional y cognitiva) y la innovación radical en el contexto de los grupos de turismo cultural. Dicho estudio muestra efectos directos y moderados para las dimensiones del capital social, se resalta el efecto negativo del capital social estructural sobre la innovación radical que empeora cuando la percepción del dinamismo del mercado es mayor.
- Otro reciente estudio de Leonardi y Casal (2018), hace énfasis en la importancia del rol de las políticas en la formación o ampliación del capital social como uno de los factores que define el desarrollo del turismo rural, lo que definen como una experiencia asociativa que permitió dinamizar algunas actividades productivas, crear nuevos emprendimientos vinculados al turismo y nuevas modalidades de turismo rural.

Se evidencia de esta forma la importancia de las personas que intervienen mediante procesos participativos y colaborativos en la generación de innovación, lo que permite crear redes para permear estas innovaciones en el mercado objetivo al que se quiere llegar.

## Conclusiones

El objetivo de esta primera fase investigativa fue identificar aquellos factores que podrían ser considerados determinantes de la innovación en el turismo, con el fin de generar una clasificación de los mismos. A partir de ello, se presentaron cinco determinantes de la innovación en el sector de turismo, basados en un análisis de tipo documental (artículos académicos).

Lo anterior teniendo en cuenta la importancia de la innovación en las organizaciones, y para este caso, en particular, como una forma de conocer más sobre el proceso de innovación de uno de los sectores que ha demostrado un desarrollo creciente en las últimas décadas: el turismo (el cual se considera de gran importancia como generador de ingresos y creador de empleos en diferentes países), sin perder de vista en el análisis las características propias y particulares de esta actividad, por formar parte del sector servicios y que crean una brecha frente a los procesos y los factores del desarrollo de la innovación frente a la industria manufacturera.

Así se concluye, que desde la metodología usada, se pueden identificar y categorizar cinco factores determinantes de la innovación en turismo: la orientación al cliente o al mercado; la orientación emprendedora; la orientación a la tecnología; la cooperación o colaboración, y el capital social.

A partir de lo anterior se identificaron algunas características específicas de cada uno de estos elementos para el desarrollo de la innovación, concluyéndose lo siguiente:

- La orientación al mercado y la orientación emprendedora, tienen un papel determinante en la innovación, puesto que para innovar es necesario conocer el mercado al que se dirige la propuesta, con el fin de generar valor para los clientes en la medida que se compensan sus preferencias y las necesidades, posibilitando el desarrollo de las ventajas competitivas sostenibles y perdurables en el tiempo, función específica de la orientación al mercado. La cual, a su vez, se ve complementada por la orientación emprendedora, impulsando actividades tendientes a contribuir al desarrollo sustentable y sostenible, y la formalización de las nuevas oportunidades brindadas por el mercado. La articulación de las dos orientaciones es vital, ya que desempeñan un papel cada vez más destacado en relación con la oferta de servicios de turismo, la creación de empleo, el estímulo económico, la creación de imagen y el desarrollo equilibrado de los destinos.
- Sin embargo, es importante resaltar que la orientación emprendedora ha sido poco abordada en los estudios académicos, haciendo que el espíritu empresarial en turismo sea actualmente rico en la práctica, pero pobre en el desarrollo teórico brindando así una oportunidad para ahondar mucho más en el emprendimiento y el espíritu empresarial como un determinante de la innovación en turismo.

- No es posible concebir el turismo sin tener en cuenta las TIC, tanto en la relación directa con el cliente como en el proceso de intermediación. Por ello, en el sector servicios debe tenerse una rápida habilidad para la adaptación y adopción de las innovaciones tecnológicas, con el fin de aumentar la calidad de servicio que se ofrece, en especial el sector turístico en el que se involucran diferentes actores: prestador del servicio, intermediarios y clientes. Además, de la importancia que representa la información que se genera para el sector, para el Estado y para la sociedad en general.
- Frente a la cooperación y colaboración, este se resalta como un factor de innovación determinante, puesto que la competitividad de los destinos turísticos depende, en gran medida, de la novedad de una oferta conjunta de empresas complementarias del sector ubicada en el mismo territorio; sin embargo, hay una escasa inclinación hacia la cooperación de las empresas turísticas. Y esta necesidad permite el desarrollo de líneas futuras de investigación y aplicación de procesos de co-creación con los diferentes agentes que forman parte del sistema de innovación y del turismo.
- El capital social relacional contribuye a la capacidad de emprender. Sin embargo, la aplicación del concepto de capital social en la investigación turística es relativamente escasa y se ha prestado poca atención a su papel en el desarrollo del turismo regional y comunitario.

A su vez, cabe destacar que estos factores no son islas apartadas, sino que, al contrario, cada uno de ellos se encuentra totalmente integrado y articulado a los demás. Lo que conlleva que la innovación a nivel general (y de carácter social, como una aplicación amplia de la innovación en turismo) se pueda ver como un proceso de innovación colaborativa, donde este último se beneficia de las redes, la cooperación y la co-producción (Sørensen, 2007) facilitada por los nuevos desarrollos en TI o como un resultado social, que cambia las interacciones y prácticas sociales en las comunidades y territorios que eligen al turismo como una nueva oportunidad de desarrollo.

Queda aún mucho por investigar al respecto. Por tanto, se sugiere como tema futuro a tratar, el detallar más a cada uno de los procesos y aportes que genera cada uno de estos determinantes de la innovación al turismo, con sus procesos e implementación específica.

## Referencias

- Álvarez, Y. (2014). *La orientación al mercado en el sector turístico con el uso de las herramientas de la web social, efectos en los resultados empresariales (Doctoral dissertation, Universidad de Cantabria)*. Santander.
- Arapa, E., Junco, R., Arotoma, S., & Gálvez, J. (2016). Capital social y competitividad del turismo en un contexto de globalización: Huamanga. *REDIELUZ*, 4(2).
- Arzola, M., & Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 66 - 79.
- Banco de la República. (Marzo de 2018). *Informes y Reportes*. Obtenido de Obtenido de Boletín Económico: [www.banrep.gov.co/es/taxonomy/term/4306](http://www.banrep.gov.co/es/taxonomy/term/4306)
- Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., . . . others, a. (2017). The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis, Industry and Innovation. *Industry and Innovation*, 24(1), 8 - 40. doi:<https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: experiences from Africa. *Tourism Management*, 35, 59 - 69. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.010>
- Cauzo Bottala, L., & Cossío Silva, F. (2012). Análisis del efecto inmediato y diferido de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales. Un estudio longitudinal. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 18(3), 228 - 236.
- Cerezo Medina, A., & Guevara Plaza, A. (2015). El papel estratégico de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el turismo. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 2(2), 52 - 69.
- Chen, J., Kerr, D., Chou, C., & Ang, C. (2017). Business co-creation for service innovation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1522 - 1540. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0308>

- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. En h. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. .. West, *New Frontiers in Open Innovation* (págs. 3–28). Oxford: Oxford University Press.
- Cook, D., Goh, C., & Chung, C. (1999). Service typologies: a state of the art survey. *Production and Operations Management*, 8(3), 318 - 338.
- Cruz, A., Martinez, E., Hincapié, J., & Torres, F. (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. *Intangible Capital*, 12(4), 1088 - 1155.
- Cummings, A. (2013). Construyendo capacidades de innovación en iniciativas asociativas de pequeñas agroindustrias rurales en El Salvador. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 8(24), 295 - 319.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How Open is Innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709. doi:10.1016/j.respol.2010.01.013
- De Jong, J., Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why?* Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Díaz, Y., Guerrero, M., & Peña, I. (2015). Productividad de la innovación a través del Emprendimiento Corporativo. *Universia Business Review*, 32 - 47.
- Divisekera, S., & Nguyen, V. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*(67), 157 - 167. doi:https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010
- Edgeman, R., & Eskildsen, J. (2014). Modeling and assessing sustainable enterprise excellence. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 173-187.
- Eide, D., Fuglsang, L., & Sundbo, J. (2017). Management challenges with the maintenance of tourism experience concept innovations: Toward a new research agenda. *Tourism Management*, 63, 452 - 463.
- Erkus-Öztürk, H. (2010). The significance of networking and company size in the level of creativeness of Tourism Companies: Antalya Case. *European Planning Studies*, 18(8), 1247 - 1266.



- Fernández-Serrano, J., & Martínez-Román, J. (2016). Factores impulsores de la innovación en el sector servicios y turismo. *Working Paper*, 8., 1 - 34.
- Figuerola, V. (2007). *Capital social y desarrollo indígena urbano: una propuesta para una convivencia multicultural. Los mapuches de Santiago de Chile.* . Chile: Tesis inédita de Doctorado. Universitat Ramon Llull.
- Fu, H., Okumus, F., Wu, K., & Köseoglu, M. (2019). The entrepreneurship research in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 1 - 12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.005>
- García, O., Quintero, J., & Arias-Pérez, J. (2014). Capacidades de Innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del Sector Servicios. *Cuadernos de Administración*, 27(49), 87 - 108.
- García-Villaverde, P., Elche, D., Martínez-Pérez, Á., & Ruiz-Ortega, M. (2017). Determinants of radical innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 45 - 58.
- Gomezelj, D. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516 - 558. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Guadarrama, E., Rosales, E., De la Paz, L., & Ortigosa, M. (2015). Medición del valor del cliente, una contribución al marketing y la innovación en hoteles. *Revista avanzada científica*, 18(1).
- Gurel, E., Altinay, L., & Daniele, R. (2010). Tourism Students' Entrepreneurial Intentions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 646 - 669. doi:10.1016/j.annals.2009.12.003
- Gussoni, M. (2009). *Università Di Pisa. Department of Economics and Management.* Recuperado el Julio de 2018, de The determinants of inter-firms R&D: <https://www.ec.unipi.it/documents/Ricerca/papers/2009-86.pdf>
- Hallak, R., Assaker, G., & Lee, C. (2015). Tourism Entrepreneurship Performance. The Effects of Place Identity, Self-Efficacy, and Gender. *Journal of Travel Research*, 54(1), 36 - 51. doi:10.1177/0047287513513170
- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*(31), 1 - 12.

- Hjalager, A. (2015). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3 - 21. doi:<https://doi.org/10.1177/0047287513516390>
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609 - 1621. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hogan, S., Soutar, G., Mccoll-Kennedy, J., & Sweeney, J. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264 - 1273. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.002>
- Hu, M., Horng, J., & Sun, Y. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41 - 50.
- Jaafar, M., Abdul-Aziz, A., Maideen, S., & Mohd, S. (2011). Entrepreneurship in the tourism industry: Issues in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 827 - 835. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.003>
- Keller, P. (2006). Chapter 2. Innovation and Tourism Policy. En O. -O.-O. DEVELOPMENT, *Innovation and growth in Tourism* (págs. 17 - 40). París: OCDE.
- Kim, M., Leea, C., & Bonn, M. (2016). The effect of social capital and altruism on seniors' revisit intention to social network sites for tourism-related purposes. *Tourism Management*, 53, 96 - 107.
- Kohler, M., Feldmann, N., Kimbrough, S., & Fromm, H. (2014). Service Innovation Analytics: Leveraging Existing Unstructured Data to Assess Service Innovation Capability. *International Journal of Information System Modeling and Design*, 5(2), 1 - 21. doi: 10.4018/ijismd.2014040101
- Leonardi, V., & Casal, I. (2018). Capital social y políticas públicas para la promoción del turismo rural: el análisis de una experiencia asociativa (Argentina). *Gran Tour. Revista de investigaciones Turísticas*(17), 35 - 54.
- Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. (2018). Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*, 68, 301 - 323. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.009>

- López, O., Blanco, M., & Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. (Evolution of innovation administration models). *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 5(2), 251 - 264.
- Marasco, A., De Martino, M., Magnotti, F., & Morvillo, A. (2018). Collaborative innovation in tourism and hospitality: a systematic review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2364 - 2395. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0043>
- Martínez-Román, J., Tamayo, J., Gamero, J., & Romero, J. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*(54), 118 - 135.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632 - 641. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.02.004>
- Mattsson, J., & Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel innovation and its effect on business performance. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 338 - 398.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). *Plan Sectorial de Turismo “ Turismo para la construcción de la Paz” 2014-2018*. Bogotá, D.C.: MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Obtenido de [https://fontur.com.co/aym\\_document/aym\\_estudios\\_fontur/POLITICAS\\_PUBLICAS\\_3.PDF](https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_3.PDF)
- Mosedale, J., & Voll, F. (2017). Social Innovations in Tourism: Social practices contributing to social development. En P. Sheldon, & R. Daniele, *Social Entrepreneurship and Tourism. Philosophy and Practice*. (pág. 332). Springer International Publishing.
- Nicolau, J., & Santa-María, M. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*(32), 71 - 79.
- OCDE. (2005). *Working party on Innovation and Technology Policy: Promoting Innovation in Services*. París: OCDE.
- OCDE. (2010). *The OCDE Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*. París: OCDE.
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2017). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2017*. . España: UNTWO.

- Ospina, R., & Riveros, J. (2015). Orientación al mercado e innovación en las empresas del Sector Servicios de la ciudad de Villavicencio. *Sotavento MBA*(25), 34 - 46.
- Oyarvide-Ramírez, H., Nazareno-Véliz, I., Roldán-Ruanes, A., & Ferrales-Arias, Y. (2016). Emprendimiento como factor del desarrollo turístico rural sostenible. *Retos de la Dirección*, 10(1), 71 - 93.
- Peeters, L., & Ateljevic, I. (2017). Women Empowerment - Entrepreneurship Nexus in Tourism: Processes of Social Innovation. *Tourism and Entrepreneurship; International Perspectives*, 75 - 89.
- Rahmani, K., Gnoth, J., & Mather, R. (2017). Tourists' Participation on Web 2.0: A Corpus Linguistic Analysis of Experiences. *Journal of Travel Research*, 57(8), 1108 - 1120.
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 750 - 772.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. (2014). Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 356 - 363. doi: <https://doi.org/10.1002/jtr.1993>
- Rodríguez, I., Williams, A., & Hall, C. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. *Annals of Tourism Research*, 49, 76 - 93.
- Sandoval, E., Zárraga-Cano, L., & Ruíz-Andrade, J. (2015). Innovación en el Sector Turismo de Cancún: Evidencias Empíricas (Innovation in the Tourism Sector in Cancun: Empirical Evidence). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(4), 93 - 105.
- Sørensen, F. (2007). The geographies of social networks and innovation in tourism. *Tourism Geographies*, 9(1), 22 - 48.
- Tacsir, E. (2011). *Innovation in Services: The hard case for Latin America and Caribbean*, Inter-American Development Bank Discussion Paper IDB-DP-203. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36589216>
- Tang, C., & Tan, E. (2013). How stable is the tourism-led growth hypothesis in Malaysia? Evidence from disaggregated tourism markets. *Tourism Management*, 37, 52 - 57. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.12.014>

- Vitasek, K. (13 de Enero de 2015). *Forbes*. Recuperado el 08 de Agosto de 2018, de Innovation and Collaboration: It's Not An Either-Or Proposition: <https://www.forbes.com/sites/katevitasek/2015/01/13/innovation-and-collaboration-its-not-an-either-or-proposition/#2f7e60179bef>
- Webster, C., & Ivanov, S. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137 - 140. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.003>
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814 - 831. doi:10.1111/jpim.2014.31.issue-4
- World Economic Forum. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Geneva: World Economic Forum. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)
- Yen, C., & Tang, C. (2019). The effects of hotel attribute performance on electronic word-of-mouth (eWOM) behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 76, Part A., 9 - 18.
- Zach, F., & Hill, T. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196 - 207. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>

